

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCI MARA HERVIS

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR METALÚRGICO NA REGIÃO
METROPOLITANA DE CURITIBA**

CURITIBA
2017

LUCI MARA HERVIS

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
SETOR METALÚRGICO NA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de Gestão da
Informação da Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini
Filho

CURITIBA
2017

RESUMO

As informações estão presentes em todas as organizações e de alguma maneira essas informações são gerenciadas. Quando se trata de informação para a tomada de decisão, os temas e pesquisas mais comuns são aqueles relacionados às grandes organizações. Para tanto os administradores das organizações tem muita dificuldade para determinar, dentre as inúmeras informações disponíveis, as que são mais relevantes para sua empresa. Assim como nas grandes empresas, as informações existem, mas muitos não sabem como utilizá-las para obter sucesso em seus negócios. Este trabalho tem como objetivo verificar como ocorre o gerenciamento das informações para a tomada de decisão por parte dos seus gestores. Este estudo foi realizado em três microempresas, para a coleta de dados foi aplicado um questionário e realizada uma entrevista semiestruturada com os gerentes dessas empresas, por serem consideradas as que melhor representavam o grupo estudado. Esses sujeitos selecionados (gerentes) lidam diariamente com a informação e são porta-vozes entre os demais empregados. Com essa pesquisa, foi possível identificar que as empresas desconhecem o valor da informação, que as informações possibilitam os seus gestores detectar possíveis desvios que possam vir a prejudicar a dinâmica organizacional que engloba o processo decisório, em vez de tomar decisões por meio de tentativa e erro. As informações estão presentes em todos os níveis organizacionais da empresa, mesmo quando estão de maneira informal, desempenham um papel relevante no processo decisório, propiciando o conhecimento sobre os pontos fortes e fracos da organização e maior segurança no momento de tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão da informação. Informação. Micro e pequena empresa. Tomada de Decisão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - CICLO DE VIDA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO	13
QUADRO 1 - ESTILOS DE GERÊNCIA DA INFORMAÇÃO ..	15
FIGURA 2 - O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	16
FIGURA 3 - TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO.....	18
FIGURA 4 - IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES	41
FIGURA 5 - NECESSIDADES INFORMACIONAIS DAS EMPRESAS	42
FIGURA 6 - OBTENÇÃO DAS INFORMAÇÕES NAS EMPRESAS	43
FIGURA 7- DISSEMINAÇÃO DAS INFORMAÇÕES NAS EMPRESAS	44
FIGURA 8 - O ACESSO AS INFORMAÇÕES NAS EMPRESAS	44
FIGURA 9 - O ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES NAS EMPRESAS	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 OBJETIVO GERAL	8
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.3 JUSTIFICATIVA	9
1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO	10
2.2 O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	14
2.3 TOMADA DE DECISÃO	23
2.3.1 O MODELO RACIONAL	26
2.3.2 O MODELO PROCESSUAL	28
2.3.3 O MODELO ANÁRQUICO	29
2.3.4 O MODELO POLÍTICO	29
2.3.5 INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÕES	30
2.4 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	33
2.5 COMPLEXO METAL MECÂNICO - SETOR METALÚRGICO	36
3 METODOLOGIA	38
3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA	38
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIVERSO DE AMOSTRA	38
3.3 COLETA DE DADOS	39
3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS	40
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1 RESPOSTAS OBTIDAS NO QUESTIONÁRIO	41
4.2 RESULTADO OBTIDO NA ENTREVISTA	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	55
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA	60

1INTRODUÇÃO

A informação é um ativo importante para as organizações, ela precisa ser administrada de maneira eficiente para apoiar as tomadas de decisões.

Oliveira e Bertucci (2003), afirmam que “o gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões, através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários”. As organizações que administram de maneira eficiente a informação terão melhorias em seus processos, melhor qualidade em seus produtos e serviços e no processo decisório.

As organizações precisam direcionar os seus esforços na aquisição, organização e disseminação do conhecimento para se manterem no mercado e apresentarem vantagem competitiva. Sua sobrevivência dependerá da habilidade em processar dados, transformá-los em informações, distribuí-las corretamente e utilizá-las com rapidez para tomar decisões. E também quando necessário, mudá-las com a chegada de novas informações.

A comunicação das informações, que é o processo de troca de informações, também tem um papel crucial nesta era da informação. Tal processo é fundamental na vida de uma organização porque nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão.

A Gestão da Informação (GI) tem como características a interdisciplinaridade. Esta interdisciplinaridade é caracterizada pelo fato de estar apoiada em três principais pilares (administração, informação e tecnologia), e ambos possuem como principal objeto de estudo, a informação.

Segundo Piggot (1996, *apud* FERREIRA, 2003, p. 43) o trato com a informação na sociedade contemporânea requer a atuação de profissionais com grande variedade de competências, podendo-se dizer que “comunicação,

informática, ciência da informação e gestão da informação” são áreas que caminham juntas neste atual momento.

A informação é um processo que visa o conhecimento ou, simplesmente, informação é tudo o que reduz a incerteza (ZORRINHO, 1995). Segundo Braga (2000), a gestão moderna exige que a tomada de decisão seja feita com o máximo de informação.

Quando se trata de informação para a tomada de decisão, os temas e pesquisas mais comuns são aqueles relacionados às grandes organizações. Mas, como a informação está presente em todas as organizações, neste trabalho faremos o estudo nas micro e pequenas empresas.

Segundo Azambuja *et. al.* (2002) as MPEs (Micro e Pequenas Empresas) estão situadas em um ambiente dinâmico e competitivo, a diferenciação de processos, atendimento, serviços e produtos são vitais. Ao contrário das grandes empresas, micro e pequenas empresas possuem flexibilidade, agilidade, o que garante grande capacidade de adaptação a mudanças.

As micro e pequenas empresas, mesmo que empiricamente, fazem a gestão da informação. De alguma maneira a informação é gerenciada dentro da organização, mas segundo Abreu (1999) a maior dificuldade para o administrador é determinar dentre as inúmeras informações disponíveis aquelas que são relevantes para sua empresa. As informações existem, mas muitos não sabem como utilizá-las para obter sucesso em seus negócios. A informação propicia à empresa um profundo conhecimento de si mesma e da sua estrutura de negócios, facilitando o planejamento, organização, gerência e controle de processos. Este estudo procura analisar como é feito esse gerenciamento para auxiliar na tomada de decisões.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Parte-se do pressuposto que de alguma maneira as organizações fazem o gerenciamento das informações, para a tomada de decisão. Este estudo busca responder às seguintes questões: a) “como ocorre o gerenciamento da informação dentro das Micro e Pequenas empresas do setor metalúrgico?; e, b) como é realizado o processo de tomada de decisão por parte de seus gestores?”.

1.2 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados os objetivos que norteiam a execução do trabalho de pesquisa.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O Objetivo geral da pesquisa é analisar como as micro e pequenas empresas do setor metalúrgico realizam o gerenciamento da informação para o processo de tomada de decisão.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar como é realizado o processo de tomada de decisão por parte dos gestores das micro e pequenas empresas do setor metalúrgico;
- b. Analisar os processos de coleta, tratamento, armazenamento das informações nas micro e pequenas empresas do setor metalúrgico;
- c. Analisar como é feita a distribuição e uso da informação por todos, nas micro e pequenas empresas do setor metalúrgico; e,
- d. Analisar as práticas de aplicação da Gestão de Informação dentro das micro e pequenas empresas do setor metalúrgico, e como ocorrem as tomadas de decisões por parte de seus gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se em três níveis: área do conhecimento, contribuições às empresas participantes do estudo e para o pesquisador acadêmico.

Na área do conhecimento este trabalho é importante por que a informação está presente em todas as organizações, é o insumo necessário para que ocorram os processos dentro das organizações. De alguma maneira todas as organizações fazem a gestão da informação, mesmo que de maneira inconsciente. Ao fazer o estudo será possível entender como ocorre o gerenciamento da informação dentro das empresas do setor metalúrgico como apoio para tomadas de decisão.

Para as organizações este estudo é significativo porque ao se conhecer os processos dentro das organizações, é possível reajustá-lo se necessário, de acordo com o objetivo da organização, proporcionando assim melhores tomadas de decisões.

É significativo para o pesquisador acadêmico conhecer os processos organizacionais das organizações de micro e pequeno porte e a maneira como é aplicado a Gestão da informação.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Esse trabalho sofreu algumas limitações devido ao tempo para a sua execução. Com a mudança de orientador, precisou fazer algumas mudanças no referencial teórico, e na proposta da pesquisa. Também houve dificuldades em obter a autorizações nas empresas alvo. Foram edificadas sete empresas para se fazer o estudo, mais somente três empresa aceitaram participar da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados os principais conceitos de Gestão da informação, processo de tomada de decisão e como são caracterizadas as micro e pequenas empresas do setor metalúrgico. Serão analisados os processos de Gestão da Informação dentro das MPEs e como é feita a tomada de decisões por parte de seus gestores.

2.1 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A gestão da informação compreende a um conjunto de atividades que visam transformar dados em informações relevantes para as empresas.

Os Dados podem ser definidos segundo Côrtes (2008) como “sucessões de fatos brutos, que não foram organizados, processados, relacionados, avaliados ou interpretados, representando apenas partes isoladas de eventos, situações ou ocorrências. Constituem as unidades básicas a partir das quais informações poderão ser elaboradas ou obtidas”.

A informação pode ser definida como um conjunto de dados organizados de maneira significativa. Para Côrtes (2008), quando os dados passam por algum tipo relacionamento, avaliação, interpretação ou organização tem-se a geração de informação e a partir desse do momento decisões podem ser tomadas.

A informação é o insumo básico para os processos de decisão, para isso ela precisa ser administrada, estar de fácil para acesso e atendendo as necessidades informacionais da empresa.

A informação é o principal ativo para trazer vantagem competitiva para as organizações. McGee e Prusak (1994, pg.5) afirmam que “a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais” para organizações preocupadas com a gestão da informação.

As organizações que tiveram capacidade para integrar de maneira eficiente os processos de transformação dos dados em informações, podem

ser consideradas empresas de sucesso, capaz de fazer uso certo da informação, através do ambiente em que está inserida, garantindo a vantagem competitiva.

As empresas devem ter consciência de que a informação é o seu ativo de valor, dela depende o sucesso ou o fracasso das decisões tomadas pelos responsáveis da organização, assim como todos os colaboradores que a compõem.

O desempenho das organizações e de suas unidades organizacionais é melhorado significativamente quando ocorre um maior compartilhamento da informação. Cada vez mais, os funcionários e equipes precisam “tomar decisões críticas associadas ao trabalho, e para fazer isso precisam de informações precisas e atualizadas” (ROBBINS, 2005: 39), onde se insere a Gestão da Informação, que se define na sequência.

Segundo Tarapanoff (2006, p. 21), Gestão da Informação é “a aplicação de princípios de gestão para a aquisição, organização, controle, disseminação e uso de Informações relevantes para o funcionamento eficaz das organizações de todos os tipos”. A informação só é considerada de qualidade, quando o processo utilizado para transformar os dados em informações é eficiente. A garantia da qualidade da informação possibilita à organização obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Para a plena gestão dos dados é necessário que o gestor tenha um bom conhecimento de conceitos como: valor da informação, gestão estratégica da informação, importância da informação de qualidade e utilização da informação para a tomada de decisão estratégica, auxiliando as empresas a se tornarem mais competitivas.

Para Detlor, a Gestão da informação é a gestão dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e utilizam informações. O objetivo da gestão da informação é ajudar as pessoas e organizações no acesso, processo e uso da informação de forma eficiente e eficaz (DETLOR, 2010, p. 103). A completa operacionalização de um sistema de informação depende de um suporte gerencial adequado, com uma

organização conveniente a atual conjuntura em que a empresa se encontra competência e uma clara definição dos objetivos.

É preciso conhecer as necessidades de uso e usuários da informação para mapear as fontes de informação pertinentes ao contexto

Atualmente, as empresas estão procurando qualidade e eficácia dos serviços executados, principalmente das atividades relacionadas ao gerenciamento de informações, pois a informação é o insumo básico do qual dependem todos os processos de decisão, para tomar decisões corretas. As empresas devem trabalhar com informações sempre atualizadas, de rápido acesso e respeitando os padrões pré-definidos. O fluxo da informação deve ser gerenciado de modo ativo pelos gestores da organização.

Para Drucker (2002), as informações geram riqueza a partir da exigência de informações que habilitem seus gestores a fazer avaliações calibradas, face quatro tipos de informações: informação fundamental, informação sobre a produtividade, informação sobre as competências e informação sobre a locação de recursos escassos. O autor enfatiza a importância da informação para gerir riquezas organizacionais. Diante dessa afirmação, pode-se perceber a intrínseca ligação entre a gestão e a informação.

Na GI é necessária a concepção de processos organizados nos quais o fluxo da informação possa atender ao processo de transferência da informação de um emissor para um receptor. A informação que percorre este fluxo tem um valor associado às necessidades do receptor (usuário), associado, por sua vez, ao interesse do emissor em compartilhar a informação.

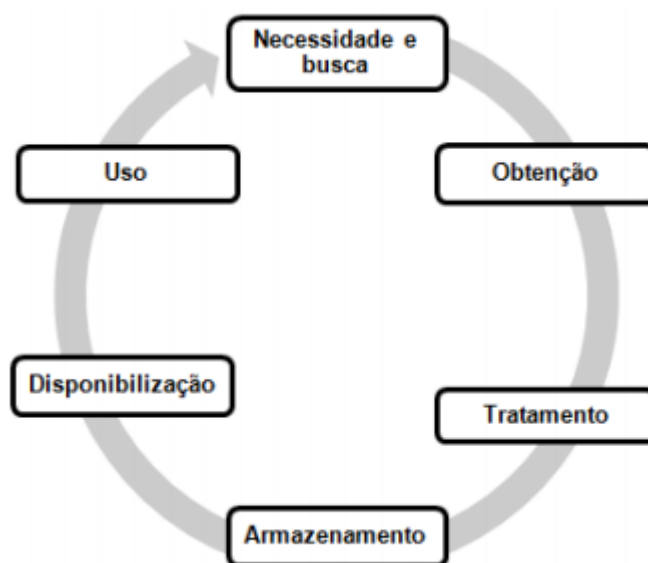
Segundo Davenport (1998, p. 43), a GI trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento.

Choo (1998, p. 283), indica que “o objetivo básico da gestão da informação é o de aproveitar os recursos da informação e capacidades de informação da organização de forma a habilitá-la a aprender e a adaptar-se ao seu meio ambiente em mudança”.

Tarapanoff (2006) destaca também que o objetivo da GI é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação; ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças.

A GI é baseada em um ciclo, o ciclo da Gestão da Informação, apresentado na Figura 1, o qual segundo Monteiro e Falsarella (2007) consiste em um conjunto de atividades voltadas à informação como busca, obtenção, tratamento, agregação de valor, armazenamento, disponibilização, uso e retroalimentação.

FIGURA 1 - CICLO DE VIDA DA GESTA DA INFORMAÇÃO



FONTE: Knopik (2015, pg. 27)

O Ciclo da GI inicia-se com o objetivo da busca de alguma informação gerando uma obtenção, posterior tratamento dessa informação, tratamento de acordo com o contexto em que se está inserido e armazenamento da mesma, disponibilização para quem a necessita, seguida do uso e caso necessário, uma nova busca para atender a demanda. Este ciclo não precisa, necessariamente, seguir todas as etapas expostas, assim como não necessita seguir uma ordem. Para este trabalho serão utilizadas as etapas de obtenção e uso das informações para a tomada de decisões.

2.2 O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

Oliveira e Bertucci (2003, p. 8) consideram que “[...] o gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões, através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários”

Para Razzolini Filho, *et al* (2009)

A **Gestão da Informação** é um processo que consiste nas atividades de busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações, independentemente do formato ou meio em que se encontra (seja em documentos físicos ou digitais). Seu objetivo é fazer com que as informações cheguem às pessoas que necessitam delas para tomar decisões no momento certo. A gestão da informação, não necessariamente envolve todas as etapas citadas, muito menos nesta ordem.

McGee e Prusak (1994) destacam que o avanço tecnológico não conseguiu solucionar o principal problema das empresas: definir a informação correta, em tempo hábil, e no local adequado. As empresas necessitam desenvolver estratégias de gestão da informação de forma a possibilitar o acesso às informações.

McGee e Prusak (1994) descrevem a competitividade, nos dias atuais, como fator que tem como base a capacidade de recuperar, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Portanto, gerenciar informação, pode ser entendido como a definição e criação de ações, mediante um contexto informacional interno e externo às organizações que dela necessitem.

Segundo McGee e Prusak (1994) as organizações gerenciam as informações de diferentes maneiras. O modelo definido, pelos autores, se refere às etapas pré-determinadas como elementos que norteiam as organizações em relação ao estilo, dando ênfase ao uso e comportamento da informação na perspectiva da gestão. São cinco diferentes estilos de GI, cada um com características específicas e abordagens próprias que precisam ser identificadas para melhor gerenciá-las. Conforme mostra a figura 3:

QUADRO 1 - ESTILOS DE GERÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ESTILO	CARACTERÍSTICA
MONARQUIA	A classificação da informação e a definição de seu fluxo, através da organização, são feitas pelos líderes da empresa, que podem ou não partilhara informação após a sua coleta.
FEUDALISMO	Gerenciamento da informação por unidades de negócios ou funcionais, que definem suas próprias necessidades de informação e repassam apenas uma informação limitada à empresa em geral.
FEDERALISMO	Uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização.
ANARQUIA	Ausência completa de uma gerência da informação, que deixa a cargo dos indivíduos obterem e gerenciar sua própria informação.
UTOPIA TECNOLÓGICA	Uma abordagem altamente tecnológica do gerenciamento da informação que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em tecnologias.

Fonte: Adaptado de McGee e Prusak (1994).

No estilo *Monárquico* a informação é partilhada ou não pelos líderes; esse estilo reflete a falta de interesse da comunicação e visão partilhada de informações.

O *Feudalismo* separa a informação por unidade de negócios, partilhando às organizações, apenas, partes das informações às demais unidades. Isso caracteriza o compartilhamento de informações limitadas e convenientes à unidade gestora.

Já no estilo *Federalismo* o consenso e a negociação são fatores importantes na GI, sendo considerado, pelos autores, o estilo mais adequado a ser seguido.

O estilo *Anarquia* caracteriza-se pela falta de Gestão, onde o indivíduo é responsável pela busca e utilização da informação que necessita, deixando muitas vezes de perceber outras informações pertinentes que não consegue identificar por falta de gestão.

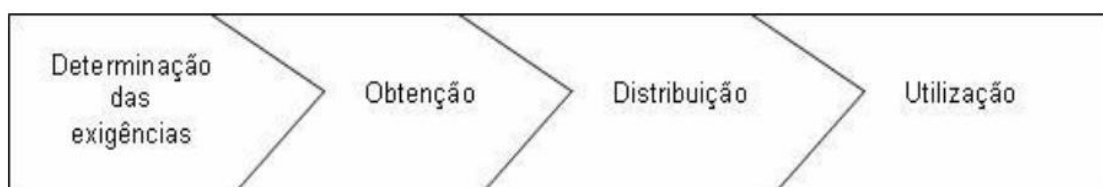
O estilo apresentado como *Utopia Tecnológica* tem como característica o uso da tecnologia apresentada, como responsável pelas ações da Gestão da Informação.

Os estilos apresentados descrevem o uso da informação em âmbito organizacional sob a perspectiva de caracterizar a forma como as organizações gerenciam a informação. Deste modo, é importante ressaltar que o gerenciamento da informação no âmbito organizacional acontece em etapas, gerenciado por pessoas em processos contínuos denominados por fluxo de informação.

O conhecimento organizacional é uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação. O conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação - criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões - se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação. (CHOO, 2003, p. 420).

Para Davenport e Prusak (1998) há quatro passos que deverão ser seguidos para o efetivo gerenciamento da informação conforme apresentado na figura

FIGURA 2 - O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



Fonte: Davenport e Prusak (1998)

O primeiro passo, que consiste em determinar as exigências da informação que segundo Davenport e Prusak (1998), é problemático, pois demanda que as pessoas da organização percebam o ambiente que cerca as informações. Para os autores (1998, p. 177) “o passo um do processo parece assim a mais subjetiva das atividades, sendo impossível, para qualquer grupo externo à função, compreender de que tipo de informações um gerente realmente precisa”.

O segundo passo, denominado obtenção de informações, requer que se busquem de maneira ininterrupta as informações necessárias. Davenport e

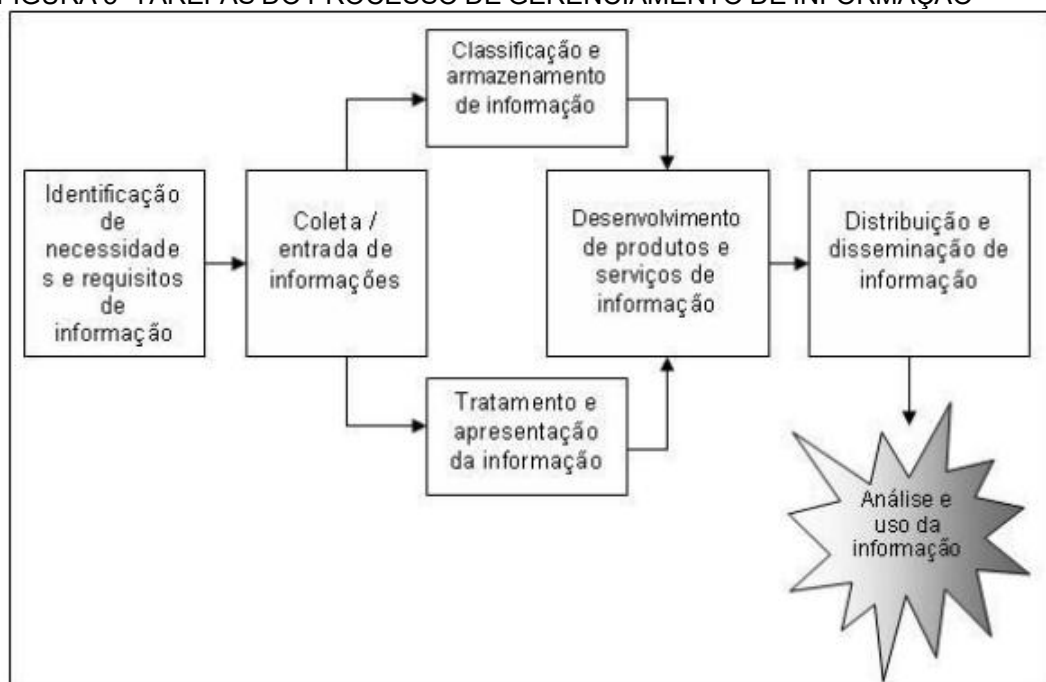
Prusak (1998, p. 181) afirmam que o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua. A execução desse passo consiste nas seguintes atividades. A primeira diz respeito à exploração das informações, que deve ser realizada de maneira eficaz. A segunda atividade consiste em classificar as informações e a última atividade desse passo requer formatação e estruturação das informações, o que significa dizer que a organização deve gerenciar os documentos que dispõe e estruturá-los, para em seguida, formatá-los.

O terceiro passo do processo de gerenciamento da informação se refere à maneira pelas quais as informações são buscadas e divulgadas para os membros da organização.

O último passo apontado por Davenport e Prusak, denominado uso da informação diz respeito ao emprego da informação disponível aos usuários da organização. Os autores afirmam que (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 194) “a maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana”. Ao finalizar a explanação sobre os passos para o gerenciamento da informação, Davenport e Prusak (1998), chamam a atenção para o fato de que o fluxo da informação deva ser gerenciado de modo ativo pelos gestores da organização.

Já o modelo de gerenciamento da informação discutido por McGee e Prusak (1994), determina sete principais tarefas do processo de gerenciamento da informação, conforme a figura 4.

FIGURA 3 - TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO



Fonte: McGee e Prusak (1994)

Inicialmente tem-se a *identificação de necessidades* e requisitos de informação. A primeira tarefa, segundo os autores é a mais importante dentro do processo e muitas vezes são negligenciadas pelas organizações. McGee e Prusak (1994) entendem que há três aspectos essenciais nesta primeira etapa:

1. variedade necessária de informação para atuação no ambiente organizacional;
2. “profissionais da informação precisam ter conhecimento das fontes de informação disponíveis que podem ser valiosas para o cliente ou sua organização” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 116);
3. aquisição/coleta de informação que deverá contar com “um plano sistemático para adquirir a informação de sua origem ou coletá-la (eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 117).

McGee e Prusak (1994) afirmam que o valor da informação é determinado pelo usuário, na qual implica que a mesma pode ser reutilizável. Pode-se dizer então, que a informação para ser útil depende da análise realizada pelo usuário conforme sua necessidade e circunstâncias de aplicabilidade.

As etapas e sistemas interligados fazem parte do fluxo de informação que facilitam a GI em organizações. McGee e Prusak (1994, p.5) sustentam

que “a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais para organizações preocupadas com a GI”.

Para Ponjuán Dante (1998, p.135) a Gestão da Informação visa maximizar o valor e os benefícios derivados do uso da informação; Minimizar o custo de aquisição, processamento e uso da informação; Determina responsabilidades para o uso efetivo, eficiente e econômico da informação e assegurar um fornecimento contínuo da informação.

A informação precisa circular em todos os níveis da organização, no momento certo para as tomadas de decisões. Para isso, é necessário criar estratégias capazes de dinamizar a informação na estrutura.

Choo (2003) afirma que, para criar estratégias de administração da informação, é útil elaborar processos que compreendem essas amplas categorias. A análise da administração da informação é feita, de acordo com o referido autor, mediante um ciclo contínuo de seis processos correlatos:

1. Identificação das necessidades de informação;
2. Aquisição da informação;
3. Organização e armazenamento da informação;
4. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
5. Distribuição da informação e;
6. Uso da informação.

Choo (2003) conclui que a administração (gestão) da informação, seja vista como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação.

Os processos de gerenciamento da informação propostos por Choo (2003), significam o comportamento adaptativo, através do qual surgem as demandas de informação e viabilização de todo o processo de gerenciamento da informação, que será apresentado e contextualizado a seguir:

• **Necessidade de informação**

A identificação da necessidade de informação torna-se necessária num ambiente onde circulam informações e pessoas que convivem com realidades distintas e que necessitam de informações para entenderem o seu papel dentro das organizações.

Para Choo, “as necessidades de informação são condicionais, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação do ambiente total em que a informação é usada” (CHOO 2003, p.406).

Apesar de muitas pessoas nunca pararem para identificar as suas necessidades de informação, é sabido que elas atendem à necessidade do saber, de ter conhecimento e às necessidades da ação, como usar a informação de modo a desenvolver a atividade.

Para identificar a necessidade de Informação algumas perguntas são necessárias, as quais, de acordo com Le Coadic (1996) estão descritas a seguir:

1. quem necessita da informação?;
2. que tipo de informação?;
3. para qual grupo de pessoas?;
4. porque precisam dela?;
5. quem decide quanto à necessidade?;
6. quem seleciona?;
7. que uso é dado ao que é fornecido?;
8. quais são as consequências ou resultados do uso para o indivíduo, o grupo, a organização, etc.?

Essas perguntas são necessárias para identificar a necessidade da informação e entender como ela se processa dentro das organizações.

• Aquisição da informação

Para Choo (2003), vários critérios podem influenciar a seleção e o uso da informação; pesquisas mostram que o acesso é mais importante que a qualidade, muitos preferem fontes locais mesmo que não sejam confiáveis, porque priorizam o acesso.

A aquisição da informação, segundo o autor, deve atender a duas demandas: grande amplitude para atender às necessidades e manter uma seleção capaz de atender às limitações da capacidade de atenção e cognitiva.

Essa afirmação de Choo (2003) ressalta a importância do acesso à informação para que o processo de aquisição seja cumprido, mas chama atenção também para fatores que podem, se não percebidos, comprometer a aquisição, como a seleção, por exemplo, que aproveita ou descarta a informação.

Choo (2003) afirma que “uma forma de tratar a variedade de informações é envolver o máximo de pessoas possíveis na captura de informações, criando uma rede de coleta de informações”.

• Organização e armazenamento da informação

A informação é a memória da organização, por isso o processo de organização e armazenamento é relevante; ele contribui para entender os processos, o passado, a evolução e o futuro de uma organização.

Segundo Choo (2003, p. 417), “a maneira como a informação é armazenada reflete como a organização percebe e representa o seu ambiente”. A informação deve ser organizada e armazenada de forma que possa ser acessada e resgatada sempre que necessário, e essa demanda é função da área de tecnologia que aponta as melhores mídias e formas de se armazenar e de conservar a informação e a memória da instituição.

A perda de informações ou a dificuldade de acesso podem ser evitadas se o processo de organização e armazenamento for resguardado como

processo de gerenciamento de informação adotado conforme sugestão do autor.

- **Produtos e serviços de informação**

Para Choo (2003), o objetivo, ao desenvolver produtos e serviços de informação deve atender não apenas à necessidade de informação do usuário, mas atender à sua necessidade de informação para o desenvolvimento de suas atividades. A informação deve contribuir para agregar valor à atividade e ao desempenho dos usuários.

- **Distribuição da Informação**

A distribuição da informação de forma ampla promove maior aprendizado organizacional, auxilia no processo de recuperação de informações relevantes e permite a criação de novas informações ou conhecimentos pela associação de informação de áreas diversas, conforme afirma Choo (2003). “A entrega da informação deve ser feita por meios que estejam de acordo com os hábitos e preferências dos usuários de acordo com o seguinte princípio “a informação certa para a pessoa certa, no formato local e hora certos”. (CHOO, 2003, p.414).

A afirmação do autor sugere que a distribuição da informação não deve acontecer de forma aleatória, mas deve estar em consonância com a rotina, os interesses e a realidade dos envolvidos nas organizações. A distribuição da informação de forma calculada contribui para a codificação da mensagem e, através da interação do receptor, favorece o surgimento de novas informações.

- **Uso da informação**

O uso da informação pelos indivíduos se processa quando ele seleciona a informação num grupo maior de mensagens que recebe, por isso é importante que a distribuição seja feita de forma criteriosa, considerando a pessoa que a recebe, o momento em que a recebe e a forma como a recebe.

Segundo Choo (2003), “O uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação de modo a responder uma pergunta, resolver

um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação”. (CHOO, 2003. p.106).

Para o autor, o processo ocorre de forma interativa e municia o indivíduo de informações para atuar na tomada de decisão. O uso da informação é definido com base na experiência e educação de cada indivíduo.

Choo (2003, p. 416) afirma que “a gestão da informação deve considerar o contexto social do uso da informação, uma vez que ela ganha significado e propósito pelo compartilhamento mental e afetivo”. Entende-se com isso que todos os modelos de gestão da informação estabelecem entre si uma sinergia, capaz de circular a informação em diferentes níveis dentro da organização.

Estes processos mostram que o gerenciamento da informação permeia todos os aspectos funcionais de uma organização e produzem, ao longo do seu “percurso”, valores que podem influenciar todos os processos organizacionais como a sua credibilidade, qualidade, agilidade e aplicabilidade.

O modelo proposto por Davenport (1993) dará sustentação ao modelo de Choo (2003) adotado como modelo de análise do processo de gerenciamento da informação na Empresa em estudo.

O referencial teórico deste trabalho foi definido considerando-se a necessidade de elucidar questões referentes à gestão da informação nas organizações, adotando-se modelos de gerenciamento da informação que, após análise poderão permitir à organização, objeto de estudo deste trabalho, identificar o potencial de informação capaz de contribuir para a melhoria do processo de tomada de decisão, sobre o que se discorre a seguir.

2.3 TOMADA DE DECISÃO

O ato de tomar decisão é inerente a todos os seres humanos. Segundo Simon (1965, p. 54), a decisão, possui dois objetivos: A ação no momento e a descrição para o futuro. A ação no momento possui uma qualidade imperativa, pois seleciona um estado de coisas futuras em detrimento de outro e orienta o

comportamento rumo à alternativa escolhida e a descrição de um estado futuro, num sentido estritamente empírico, pode ser correta ou errada.

A atividade de tomar decisões influencia o desempenho da organização. A organização é um local onde as decisões são frequentemente tomadas e é este processo que constantemente reorienta seus objetivos.

A informação pode ser apresentada em três níveis, de acordo com Anthony (1965), que são:

1 – Nível Estratégico que está situado no topo da pirâmide de uma hierarquia organizacional; nele são tomadas decisões estratégicas, com informações variadas e seguras, advindas de fontes externas à organização e de outros níveis hierárquicos. São decisões tomadas a partir de informações que definem objetivos e diretrizes organizacionais.

2 – Nível Tático que é considerado o nível intermediário no qual têm lugar as decisões táticas e que exigem informação pormenorizada, com alguma triagem, havendo responsabilidades na interpretação da informação, que provém de fontes internas e sendo obtida com alguma frequência.

3 – Nível Operacional que é representado pelas decisões operacionais, com base em problemas acentuados, sendo necessárias informações bem definidas, provenientes essencialmente do sistema interno, com vista a ações imediatas.

O papel da GI, neste caso, é auxiliar aos níveis estratégico e gerencial vislumbrando a eficácia informacional em todos os níveis apresentados. A informação que circula nas organizações percorre um processo que dá acesso ao uso nos variados níveis, e para que esse percurso seja percorrido é necessária a criação de estratégias capazes de dinamizar a informação na estrutura.

A organização que não tem informação para subsidiar suas decisões estratégicas, bem como a sua gestão, estará em desvantagem em relação às outras organizações do mesmo segmento, porquanto não será possível analisar, em um tempo mínimo, as alternativas de decisão, além de reproduzir eficazmente o resultado decorrente da decisão tomada (LOUSADA e VALENTIM,2011).

Simon (1971), com sua teoria, conseguiu explicar o comportamento humano dentro das organizações. Dentro do processo decisório, foram categorizados seis elementos:

1. o tomador de decisão, aquele quem faz as escolhas entre todas as alternativas existentes; os objetivos, são as pretensões que o tomador de decisão busca alcançar, com base em suas escolhas;
2. as preferências, que são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer suas escolhas;
3. as estratégias, são os caminhos para atingir os objetivos estabelecidos;
4. a situação, são os aspectos ambientais envolvendo o tomador de decisão;
5. o resultado é a consequência de suas decisões;
6. as estratégias.

Por outro lado, o processo de tomada de decisão é constituído por seis etapas sequenciais, baseando-se nos seis elementos citados. O processo inicia-se com a identificação e o diagnóstico da situação que requer uma tomada de decisão, passa pelo desenvolvimento e a avaliação de alternativas, pela seleção e implementação de uma possibilidade de ação que o responda à situação diagnosticada, e termina apenas após a monitoração e o *feedback* da decisão tomada.

Ao tratar de tomada de decisões, o pensamento mais comum é aquele ligado às organizações e empresas, decisões estratégicas e que sejam de fundamental importância para o futuro da organização. Decisões são tomadas diariamente e a todo tempo.

Cada fase de tomada de determinada decisão constitui por si mesma processo complexo. A fase de estruturação, por exemplo, pode exigir novas informações; os problemas, em qualquer nível, geram subproblemas, que, por sua vez, têm suas fases de informação, estruturação e escolha, e assim por diante (SIMON, 1971, p.16).

A Tomada de Decisão está relacionada com o uso de informação do ambiente para determinar qual, em caso de necessidade, a resposta necessária o processo decisório é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas o bastante, em detrimento da busca pela melhor alternativa existente.

Beuren (2000, p. 18) enuncia que as vantagens dos modelos aplicados no processo decisório simplificam a visualização geral e a visualização da

amplitude das variáveis sem alterar a essência e auxilia na identificação de possíveis relações entre os elementos. Também permite compreender as relações complexas e serve como base para estabelecer e aprimorar parâmetros.

A utilização de modelos pode levar à limitação na identificação das variáveis determinantes de uma situação, conforme explica Beuren (2000, p. 20): “[...] o modelo de decisão adotado pelo gestor irá depender do conjunto de variáveis envolvidas, do grau de controle sobre as variáveis, do nível de certeza associado à decisão, dos objetivos do decisor, entre outros”.

O processo decisório compreende a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um deles pertinente a uma determinada situação. Entre eles, destacam-se como principais os modelos racional, processual, anárquico e político.

2.3.1 O MODELO RACIONAL

O modelo de tomada de decisão racional é o mais sistematizado e estruturado entre todos, pois pressupõe regras e procedimentos predefinidos, que devem ser seguidos para que se possa atingir um bom resultado. Este tipo de modelo, predomina em sistemas fechados, cuja estrutura organizacional é altamente burocrática e as diretrizes da organização são definidas através de regras formais. Trata-se de um ato regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional.

Segundo Robbins (2005, p.114):

[...] quando enfrentam problemas simples, com poucas alternativas de ação ou quando o custo de procurar e avaliar as alternativas são pequenos, o modelo racional oferece uma descrição bastante precisa do processo decisório.

Teodósio, Silva e Rodrigues (2007, p. 2) afirmam que o processo decisório racional está estruturado da seguinte forma:

a) Detecção do problema: através dos sensores que a organização possui e que possibilitam aos gestores tomar conhecimento das disfunções

organizacionais, que as levam para caminhos diferentes dos planejados, comprometendo a consecução de suas metas;

b) Início do fluxo do processo decisório:

- ✓ Coleta de informações: fase de diagnóstico, reunião da maior quantidade de dados possíveis;
- ✓ Análise criteriosa de informações: estabelecimento de uma correlação das informações coletadas com variáveis presentes no ambiente, atribuindo-lhes relevância, para serem utilizadas na solução de problemas;
- ✓ Identificação de alternativas: busca de alternativas para eleger um critério de julgamento das alternativas propostas, através de uma lista de quesitos com pesos de importância para a organização;
- ✓ Opção pela melhor alternativa: segundo um mecanismo pré-definido, para assegurar a legitimidade da escolha;
- ✓ Consecução dos objetivos organizacionais: através da implantação da alternativa compreendida como a melhor. Espera-se que isso redunde na consecução dos objetivos organizacionais no tempo previsto.

No processo decisório, para fazer uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria que identificar todas as alternativas existentes, prever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com os objetivos e preferências (CHOO, 2003, p. 265).

Tomar uma decisão totalmente racional é uma tarefa praticamente impossível, pois o tomador de decisão não tem condições de possuir conhecimento sobre todas as variáveis influenciadoras do processo. No momento da coleta de informações, já se pressupõe a análise inicial das alternativas e, também, das prováveis consequências que cada uma pode causar. O indivíduo não tem condições cognitivas para se apropriar de todas as informações que lhe são oferecidas, nessa circunstância, somente o que o indivíduo julga importante é assimilado. Trata-se de minimizar o problema, dar enfoque e supervalorizar os aspectos mais relevantes ou mais visíveis.

[...] O processo de tomada de decisões racionais pressupõe que levantemos informações objetivamente. Mas isso não acontece. Nós

levantamos as informações seletivamente. O viés de confirmação representa um tipo específico de percepção seletiva. Buscamos informações que corroborem nossas escolhas anteriores e desprezamos aquelas que as contestam (ROBBINS, 2005, p. 116).

2.3.20 MODELO PROCESSUAL

O modelo processual elucida as fases e os ciclos que subsidiam as atividades decisórias, aparentemente complexas e dinâmicas. Este modelo concentra-se nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios (CHOO, 2003, p. 283). O modelo tem um grande número de elementos: três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos. As três principais fases decisórias são:

Identificação: reconhece a necessidade de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas na decisão. Consiste em rotinas de reconhecimento e rotinas de diagnóstico do problema;

Desenvolvimento: desenvolvimento de uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade. Consiste na busca (memória, passiva, armadilha, ativa) e rotinas de criação;

Seleção: avalia as alternativas e escolhe uma delas. (CHOO, 2003, p. 283-287).

As três rotinas de apoio no modelo processual são:

- a. Rotinas de controle: guiam o processo decisório que consistem em planejamento, determinam os limites do espaço da decisão;
- b. Rotinas de comunicação: reúnem e distribuem a informação como parte do processo decisório;
- c. Rotinas políticas: importantes nos processos estratégicos, pois podem assumir a forma de barganha, de persuasão ou decooptação (CHOO, 2003, p. 283-287).

Os seis grupos de fatores dinâmicos são:

- a. Interrupções: intervenções ambientais, tanto internas quanto externas;
- b. Adiantamento de prazos: diminuir o ritmo das atividades do processo decisório;

- c. *Feedback*: surge quando os responsáveis guardam os resultados de ações praticadas para serem usadas mais tarde;
- d. Ciclos de compreensão: necessários para lidar com questões complexas;
- e. Ciclos de fracasso: ocorrem quando não se consegue chegar a uma decisão (CHOO, 2003, p. 283-287).

2.3.30 MODELO ANÁRQUICO

Neste modelo, as organizações não apresentam coerência em relação às situações vivenciadas, visto que os problemas e as soluções são jogados pelos decisores. Choo (2003, p. 295), explica que:

[...] o modelo anárquico de decisão pode ser comparado a uma lata de lixo, onde vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos indivíduos, à medida que são gerados. A decisão ocorre quando problemas e soluções coincidem. Observamos que se trata de um modelo que não segue nenhum tipo de estrutura e/ou sequência, uma vez que é regido pelo acaso e pela sorte.

No modelo anárquico, as decisões são tomadas de três maneiras:

- a) Resolução: é a tomada de decisão que ocorre depois de se pensar sobre o problema, por determinado tempo;
- b) Inadvertência: uma escolha é adotada rápida e incidentalmente, para outras escolhas serem feitas;
- c) Fuga: ocorre quando os problemas abandonam a escolha, quando não há resolução do problema (CHOO, 2003, p.297).

2.3.40 MODELO POLÍTICO

O modelo político, conforme o nome já diz, tem na política o mecanismo de apoio à decisão, ou seja, os atores ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência, de modo que as decisões não resultam em uma escolha racional, mas, ao contrário, resultam da influência dos atores. Neste modelo a decisão está intimamente relacionada ao poder que cada indivíduo possui e como essa rede de relacionamento se desenha no âmbito organizacional.

As decisões e as ações decorrentes se constituem no resultado da troca ou da barganha entre os envolvidos, cujo processo é possível, porque os envolvidos ocupam posições que lhes atribuem algum tipo de poder. “No modelo político há duas categorias de informações buscadas pelos que tomam as decisões: a informação usada para tomar decisões e a informação usada para apoiar decisões já tomadas” (MELTSNER, 1976 *apud* CHOO, 2003, p. 293), pois é necessário justificar as decisões que foram tomadas, seja antes ou depois da decisão.

2.3.5 INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÕES

No modelo racional todas as fases exigem informações. O decisor necessita ter em mãos informações que tenham relação com o objetivo que se pretende alcançar. As informações são obtidas internamente em diferentes setores da organização, ou seja, no modelo racional todos os tipos de informações produzidas podem servir para a tomada de decisão.

No modelo processual a busca da informação é mais intensa do que no modelo racional, “em parte porque a coleta de informações expande-se com o tempo e repete-se em muitos ciclos, e em parte porque uma parcela substancial da busca precisa ser feita durante a fase de desenvolvimento do processo” (CHOO, 2003, p. 302). I

Esse fato deve-se a que este modelo é mais maleável e pode ser ajustado quando a decisão não for mais satisfatória. Nesse caso, há novamente a busca por novas informações, que possibilitem a formulação de novas alternativas.

O uso da informação é centralizado, à medida que repetidos ciclos de processamento da informação tendem para uma solução específica de um problema específico, e que tem de ser submetida à autorização de superiores. Neste modelo, sem dúvida, há maior utilização da informação, pois se trata de um modelo que privilegia o uso da informação gerada internamente à organização e relacionada aos distintos fazeres organizacionais.

No modelo anárquico a busca intencional de informação ocorre em um nível mais baixo, porquanto as soluções e as alternativas estão desligadas dos problemas, e a informação perpassa as situações decisórias de uma maneira um tanto aleatória. “Não há controle do uso da informação, as soluções ligam-se a problemas por acaso ou por interesse individual, e as decisões são tomadas mais por fuga ou inadvertência do que por resolução racional” (CHOO, 2003, p. 300-301).

Neste modelo, são usados todos os tipos de informações geradas pela empresa. Contudo, o tomador de decisão não se dá conta de que utiliza a informação para embasar suas decisões. Isso se deve ao fato de ser um modelo que não apresenta estrutura definida ou processos articulados e sistematizados. Por isso, o uso da informação apresenta níveis mais baixos do que os demais modelos, ou seja, não há uma busca sistematizada por informações, visando à resolução de problemas, ao contrário, a busca ocorre de maneira inconsciente.

No modelo político, embora a busca de informação possa ser seletiva e orientada para informações que confirmem as opções preferidas, a coleta de informação intensifica-se por duas possíveis razões: as informações que confirmam uma alternativa preferida acumulam-se devido a uma ampla sondagem de várias fontes, inclusive as especializadas e as relevantes; e as informações são checadas e verificadas em detalhes, para que sua confiabilidade aumente e elas possam resistir aos argumentos contraditórios. “O uso da informação é fortemente controlado e dirigido, a informação é processada seletivamente, de modo que informações que contrariem pressupostos ou expectativas são ignoradas ou reinterpretadas” (CHOO, 2003, p. 301-302).

Observa-se que as informações mais utilizadas são de nível estratégico, da alta administração que dizem respeito às ações estratégicas da organização. Neste tipo de modelo, as informações são fortemente controladas, pois são estratégicas, para definir metas de médio e longo prazo e, portanto, apresentam elevada utilização no processo decisório, porque os gestores tendem a buscar informações que confirmem suas decisões e não

que as contrariem. Há, também, uma preocupação em satisfazer todas as partes envolvidas no processo decisório.

Seja qual for o modelo de tomada de decisão adotado pelos gestores, todos os modelos dependem de informações. No entanto, a busca e o uso da informação variam de acordo com o modelo.

A informação é inerente ao processo de tomada de decisão e os gestores que tomam decisões rápidas estão, provavelmente, utilizando informações de algum tipo. Ressaltamos que mesmo que um modelo não admita usar este recurso, como no caso do modelo anárquico, há a utilização de informação de maneira inconsciente pelos decisores.

Informação é o principal insumo do processo decisório empresarial, e tem um papel fundamental para qualquer modelo de gestão empresarial. Para tomar a decisão certa é preciso que o gestor possua informações internas e externas selecionadas, tratadas, organizadas e acessíveis, de forma que propicie a redução das incertezas. Nesse caso, é importante que o acesso à informação seja no tempo certo, que a informação seja confiável, bem como seja consistente.

A informação que é produzida internamente na organização é determinada como informação orgânica. A mesma é gerada em decorrência do cumprimento das funções organizacionais, pelos próprios colaboradores da organização que, ao mesmo tempo, são produtores e consumidores. Por essa razão, a organização deve ter clareza quanto ao valor da informação orgânica, visto que ela se constitui em um recurso importante para os processos organizacionais, inclusive o decisório.

Rosseae Couture (1998, p. 65), destacam alguns tipos de informação orgânica em ambientes organizacionais: diretivas, relatórios, planejamentos, programas, normas, procedimentos, orçamentos, balanços financeiros, atas, contratos, processos de clientes, processos de contratação de pessoal, entre outros.

Este tipo de informação se constitui em um dos fatores responsáveis pela sobrevivência das organizações, visto que desempenha papel relevante no processo decisório, propiciando ao gestor conhecimento sobre os pontos fortes e fracos da organização e proporciona mais segurança no momento da decisão em relação aos riscos e incertezas, influenciando diretamente o desempenho da organização.

A informação orgânica está presente em todos os níveis organizacionais, estratégico, tático e operacional, sendo gerada em todos os setores e por todas as pessoas que nela atuam. Identificar os tipos de informações produzidas internamente permite aos gestores de uma organização detectar possíveis desvios que possam vir a prejudicar a dinâmica organizacional que engloba o processo decisório.

2.4 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPes)

As micro e pequenas empresas (MPes) estão presentes na comunidade empresarial e contribuem para o bem estar econômico da nação. As MPes produzem uma parte importante do total de produtos e serviços, garantem grande parte da força de trabalho e geram riqueza ao Brasil. O que torna a contribuição das empresas de pequeno porte similar às empresas de grande porte (STRÖHER, 2003).

Segundo Medeiros (2007), as MPes funcionam como um amortecedor de choques em épocas de crise. Constitui uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela de trabalhadores que em geral possuem pouca qualificação e que não encontram emprego nas empresas de grande porte. Conforme as pequenas empresas fornecem novos empregos, introduzem inovações e estimulam a competição.

De acordo com Moraes *et al.* (2004), a empresa de pequeno porte é uma organização que pode ser dirigida ou administrada por uma única pessoa. Normalmente, os proprietários se encarregam por todo o processo decisório. A

pequena empresa é definida por um conjunto de características, que determina a finalidade da empresa em relação à participação na economia.

Conforme Carvalho (2016), as pequenas empresas possuem as seguintes características:

- a) a empresa é de propriedade de uma só pessoa ou de um pequeno grupo de pessoas;
- b) é administrada pelo proprietário de forma independente;
- c) o seu capital é financiado, basicamente, pelos proprietários;
- d) opera numa área pequena, geralmente, restrita à sua localização ou quando muito à região onde está situada;
- e) sua atividade produtiva não ocupa posição de destaque em relação ao mercado.

O potencial exercido pelas MPEs no mercado mundial cresceu e continuará crescendo, graças ao aumento do grau de personalização e flexibilidade dos produtos/serviços, à evolução tecnológica orientada para a produção (STRÖHER, 2003).

Segundo Moraes *et al.* (2004) existem algumas características próprias das pequenas empresas, denominadas de especificidades, que frequentemente são encontradas em empresas desse porte e são capazes de caracterizar o ambiente empresarial dessas organizações, tais como:

normalmente utilizam trabalho próprio ou de familiares;

- a) não possuem administração especializada fora da empresa;
- b) não apresentam produção em escala;
- c) possuem estreita relação entre o proprietário os empregados, clientes e fornecedores;
- d) têm forte dependência dos mercados e fontes de suprimentos próximas;
- e) os empreendedores procuram oportunidades em setores já conhecidos;
- f) quanto menor o negócio mais informal é a administração, os recursos empresariais se confundem com os pessoais;
- g) as pequenas empresas fazem investimentos em curto prazo, dependendo de rápidos retornos sobre o investimento;

- h) há grande heterogeneidade entre as pequenas empresas, dificultando os estudos e pesquisas;
- i) as pequenas empresas possuem dirigentes com forte capacidade de iniciativa e grande energia pessoal.

Migliato (2004) diz que às MPEs estão posicionadas na economia, para desempenhar um papel de complementação às empresas de grande porte, preenchendo espaços deixados por estas no que diz respeito a produtos e serviços, no qual a produção, distribuição seriam mais vantajosas quando efetuadas por empresas de pequeno porte.

Segundo o SEBRAE (2016), “existem duas esferas para definição do porte: a federal e a estadual.” No âmbito federal, é considerada microempresa aquela que possui receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil anual. Já as empresas de pequeno porte são as que têm faturamento superior a R\$ 240 mil e iguais ou inferiores a R\$ 2 milhões e 400 mil. Cada estado pode, a seu critério, flexibilizar esses valores como forma de beneficiar as empresas para fins de recolhimento de tributos estaduais. Essas empresas, dependendo do segmento em que atuam, podem estar aderindo ao Imposto Simples (sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e empresas de pequeno porte), possuindo legislação própria.

Existe, ainda, um critério baseado no número de funcionários, que varia segundo diferentes autores. Na indústria, as micro possuem menos de 20 funcionários e as pequenas até 99. No comércio e nos serviços esses limites são de até 9 (nove) nas micro e até 49 (quarenta e nove) funcionários nas pequenas. SEBRAE (2016).

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Foi concebida com ampla participação da sociedade civil, entidades empresariais, Poder Legislativo e Poder Executivo e já atravessou quatro rodadas de alterações, sempre com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de

pequeno porte brasileiras, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. SEBRAE (2016)

A Lei Geral uniformizou o conceito de micro e pequena empresa ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual. Ela protege os pequenos negócios para seguir a Constituição e promover distribuição de renda e geração de emprego. Através da Lei Geral, foi instituído o regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional. A Lei também prevê benefícios para as pequenas empresas em diversos aspectos do dia a dia, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação. (SEBRAE,2006)

2.5 COMPLEXO METAL MECÂNICO - SETOR METALÚRGICO

O complexo metal mecânico é formado por um conjunto de setores de atividades econômicas que usa conhecimentos e técnicas relacionados, para tratar de produção e processamento, utilizando-se de metais e seus derivados. Em particular, esse complexo é constituído por um conjunto de atividades que utilizam o ferro, o alumínio e outros metais, transformando-os em artefatos compostos, como o aço e as ligas metálicas de diversos tipos de especificações físicas e químicas. A siderurgia é a indústria de base desse complexo metal mecânico. A fabricação de produtos metalúrgicos constitui uma etapa intermediária e consome, além de produtos siderúrgicos, os produtos da metalurgia dos não ferrosos.

Os produtos metalúrgicos são os insumos diretos e de maior valor dos demais setores desse complexo. As atividades finais do complexo metal mecânico chegam, por exemplo, à indústria automobilística e à fabricação de máquinas e equipamentos para os demais setores produtivos da economia, além do comércio e serviços.

Este setor compreende a conversão de minérios ferrosos e não-ferrosos em produtos metalúrgicos por meios térmicos, eletro metalúrgicos ou não (fornos, convertedores) e outras técnicas de processamento para obtenção de produtos intermediários do processamento de minérios metálicos, tais como gusa, aço líquido, alumina calcinada ou não, mates metalúrgicos de cobre e níquel; a produção de metais em formas primárias ou semiacabadas (lingotes, placas, tarugos, billetes, palanquilhas); a produção de laminados, relaminados, trefilados, retrefilados (chapas, bobinas, barras, perfis, trilhos, vergalhões, fio-máquina); e a produção de canos e tubos; a produção de peças fundidas de metais ferrosos e não-ferrosos; e a produção de barras forjadas de aço (laminados longos).

3METODOLOGIA

Realizou-se o estudo em três micros empresas do setor metalúrgico, na região metropolitana de Curitiba, tendo como base de análise a área administrativa e aspectos de gestão que foram escolhidas em função da acessibilidade, as variáveis analisadas serão os processos da organização e seus fluxos informacionais.

A metodologia adotada para a realização deste trabalho considerou o objetivo que se pretendeu alcançar com a pesquisa e buscou em autores como GIL (2002), Vergara (2000) e Yin (2005) subsídios e orientações para a realização da pesquisa.

3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

Para identificar o papel da informação na tomada de decisões foi necessário analisar como os membros da organização lidam com a informação no desenvolvimento de suas atividades. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo que segundo Vergara (2000, p. 12) “é a investigação de um tema realizada no local onde ocorreu o evento ou que tenha elementos para explicá-lo. Podem-se realizar entrevistas, aplicar questionário e realizar observações”.

A presente pesquisa, quanto à abordagem, caracteriza-se como exploratória. Quanto aos fins, o estudo teve caráter descritivo onde se propôs descrever a realidade com o objetivo de apresentar sugestões que favoreçam o fluxo de informação no processo de decisão (VERGARA, 2000).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIVERSO DE AMOSTRA

A pesquisa realizada tomou como unidade de análise três Microempresas do Setor Metalúrgico da região Metropolitana de Curitiba, onde se obteve a autorização dos responsáveis pela mesma para a aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

O universo da pesquisa foi constituído pelas pessoas que exercem cargo de liderança nas empresas estudadas, ou seja, aqueles que exercem cargos como: gerentes, supervisores, analistas e controladores de produção. Os casos

analisados foram por conveniência, em virtude de serem as únicas empresas que concordaram em participar da pesquisa.

O questionário foi encaminhado às pessoas que compõem este universo; entretanto, trata-se de amostra não-probabilística, por acessibilidade e por tipicidade (VERGARA, 2000), de conveniência, conforme comentado acima.

No tocante à análise qualitativa da pesquisa, foram selecionadas três lideranças (gerentes), por serem consideradas as que melhor representavam o grupo estudado. Esses sujeitos selecionados (gerentes) lidam diariamente com a informação e são porta-vozes entre os demais empregados. Os profissionais foram entrevistados conforme roteiro anexo e as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo qualitativa.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário (Apêndice A), e uma entrevista semiestruturada (Apêndice B). O questionário foi composto de questões objetivas em quatro segmentos: o primeiro voltado para a identificação dos respondentes; o segundo se refere à determinação das necessidades informacionais; o terceiro trata da obtenção (coleta) de dados para gerar as Informações necessárias, o quarto referente à disseminação da informação internamente, e o último (com apenas uma questão) referente ao armazenamento da informação.

A entrevista semiestruturada foi realizada utilizando-se o roteiro apresentado no apêndice B. A pesquisadora realizou as entrevistas no local de trabalho dos elementos da amostra e a análise das mesmas complementa a pesquisa, identificando a percepção dos líderes mais representativos da empresa.

3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

O material coletado foi submetido à análise de conteúdo, servindo para clarificar aspectos levantados nas respostas aos questionários.

A análise de conteúdo constitui: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (BARDIN, 1977, p. 42). Considerando tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos que foram definidos, as análises dos dados buscam analisá-los conforme modelo de gerenciamento de informação sugerido por Choo (2003).

4 ANALISE DOS RESULTADOS

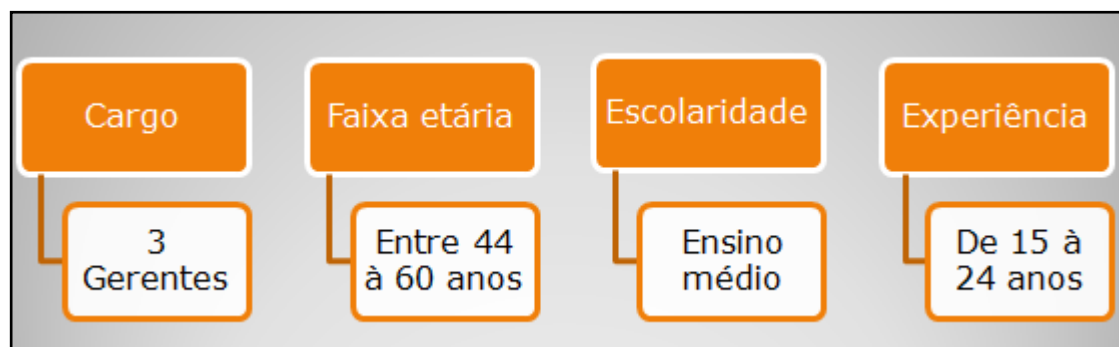
De acordo com o questionário e a entrevista realizada nas empresas em estudo, foram obtidas as seguintes respostas:

4.1 RESPOSTAS OBTIDAS NO QUESTIONÁRIO

I. Identificação dos respondentes

Na pesquisa foram entrevistados, 3 (três) gerentes com faixa etária entre 44 e 60 anos. O nível de escolaridade dos entrevistados é o ensino médio incompleto (1 pessoa) e ensino médiocompleto (2 pessoas). Os Gerentes possuem muitos anos de experiência na sua função, entre 15 á 24 anos.

FIGURA 4 - IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES



Fonte: A Autora (2017).

II. Determinação das necessidades informacionais da Empresa

Os recursos informacionais disponíveis e utilizados na empresa são: *e-mail* (correio eletrônico), reuniões, boletins informativos, redes sociais, *chats* (*whatsapp*, *sms*, *facebook*, etc.), conversas informais e relatórios. As mesmas respostas foram obtidas nos recursos utilizados pelos demais superiores da empresa, onde dois dos entrevistados declararam que esses recursos não são observados todos os dias.

Referente aos recursos escolhidos para a comunicação interna, os entrevistados declararam que o melhor recurso seria por reuniões e conversas informais. Ainda nesse requisito, como eram respostas de múltipla escolha, dois dos entrevistados consideram relatórios e *e-mail* o melhor recurso e um considera também como recurso para comunicação entre os demais colegas e superiores os *chats* (*whatsapp*, *facebook*, *sms*, etc.)

O meio como as informações chegam para os entrevistados são através de *e-mail*, *chats* (*whatsapp*, *facebook*, *sms*, etc.), e através de boletins informativos com uma das repostas. Apenas um entrevistado declarou que as informações também chegam até ele por meio de redes sociais.

As necessidades informacionais da organização são determinadas de acordo com o assunto e a situação, apenas um dos entrevistados declarou que essa necessidade é determinada por meio de planejamento prévio.

Com relação ao tempo de identificação da necessidade, os entrevistados, declararam que nem sempre esse processo é rápido. Apenas um declarou que na sua empresa esse processo é rápido.

Na identificação dos potenciais usuários de informação internos ou externos a organização, apenas uma empresa declarou que não faz identificação desses potenciais usuários antes de gerar a informação.

Ainda em relação à identificação das informações, duas empresas (dois dos entrevistados) consideram que nem sempre as informações disponíveis são relevantes, pertinentes e precisas. Apenas um dos entrevistados considera que concorda com a precisão, relevância e pertinência das informações disponíveis em sua empresa.

FIGURA 5- AS NECESSIDADES INFORMACIONAIS DA S EMPRESAS

Recursos informacionais disponíveis e utilizados	Recursos escolhidos para a comunicação interna
<ul style="list-style-type: none"> • <i>e-mail</i> (correio eletrônico) • reuniões • boletins informativos • redes sociais • conversas informais • <i>chats</i> • relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões • conversas informais • relatórios • e-mail • chats

Fonte: A Autora (2017).

III. Obtenção da informação

As fontes utilizadas nas empresas para obter informações, são através de conversas informais, contato com especialistas, consultores internos e *internet*.

Os entrevistados declaram que é feita uma filtragem das informações coletadas para verificar o aparecimento repetitivo de dados e informações ou relatos sem confirmação. Apenas um entrevistado, declarou que não é feito. Ainda sobre a filtragem dos dados, os entrevistados declararam que o modo como é feito é através de análises das informações, através de pesquisas (conversas informais) e que quando as informações não são utilizadas é feito o descarte.

Todos os entrevistados declararam que as informações de que necessitam encontra-se dispersas. Para adquiri-las dependem da boa vontade de outras pessoas, que essas informações são cedidas através de amizade e pela troca de informações. Algumas vezes não são cedidas pela falta de tempo para uma boa conversa e devido à concorrência.

Não há dificuldade de acesso às informações operacionais de que os entrevistados necessitam para o seu dia a dia administrativo.

FIGURA 6 - OBTENÇÃO DAS INFORMAÇÕES NAS EMPRESAS

As informações de que necessitam encontra-se dispersas	Fontes Utilizadas	A filtragem das informações coletadas
<ul style="list-style-type: none"> • dependem da boa vontade de outras pessoas para adquiri-las • são cedidas através de amizade e pela troca de informações • falta de tempo para uma boa conversa e devido à concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversas informais, contato com especialistas, consultores internos e <i>internet</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • análises das informações • por pesquisas (conversas informais) • através do descarte (quando não são utilizadas)

Fonte: A Autora (2017).

IV. Disseminação da informação

As tecnologias utilizadas para disseminação da informação nas empresas pesquisadas, de acordo com os entrevistados são feitas através de conversas informais com 100% das respostas, por *e-mail*, *chats* e redes sociais com apenas uma resposta.

Os entrevistados declararam que não existe uma área responsável pelo fornecimento de informações. E os meios de distribuição utilizados pra divulgar as informações na empresa são através de redes sociais, *e-mail*, *chats* e conversas informais com duas respostas e através de reuniões e boletins informativos com uma resposta. Nessa questão, ocorreu discordância, pois anteriormente os entrevistados declararam que usam pouco a rede social na empresa, e agora todos afirmaram como sendo um meio para divulgar as informações na empresa. Os instrumentos de pesquisa utilizados para se obter informações sobre os aspectos produtivos e administrativos da empresa são através de conversas informais, reuniões e *e-mail* com duas respostas, *chats*, caixa de sugestões, experiência e redes sociais com uma resposta (figura 7).

FIGURA 7- DISSEMINAÇÃO DAS INFORMAÇÕES NAS EMPRESAS

Disseminação	O gerente é mantido informado	Informação para os colaboradores da organização
<ul style="list-style-type: none"> •conversas informais • e-mail •chats •reuniões •boletins informativos •redes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • conversas informais • chats • reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> • conversas informais, reuniões • chats • e-mail • quadro de avisos

Fonte: A Autora (2017).

No requisito acesso as informações, 2 (dois) dos entrevistados declararam que os funcionários não têm acesso fácil a variedade de informações internas e externas a empresa. Eles consideram as informações das empresas como sigilosas, por isso não está de fácil acesso. Apenas um entrevistado declarou que sim, todos têm acesso fácil as informações (figura 8).

Os subordinados ao cargo mantêm o gerente informado através de conversas informais, *chat* se também através de reuniões. As informações são transmitidas para os colaboradores da organização (subordinados), através de conversas informais, reuniões e *chats* com duas das respostas, *e-mail* e quadro de avisos com apenas uma resposta, conforme é mostrado na figura 8.

FIGURA 8 - O ACESSO AS INFORMAÇÕES NAS EMPRESAS

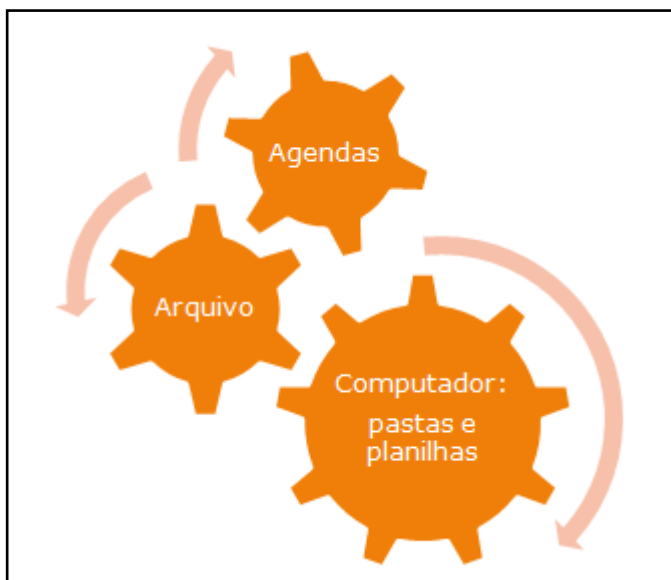


Fonte: O Autor (2017).

V. Armazenamento da Informação

Os entrevistados declaram que fazem o armazenamento das informações, em agendas, arquivos e no computador, em pastas e planilhas, conforme se percebe na figura 9.

FIGURA 9 - O ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES NAS EMPRESAS



Fonte: O Autor (2017).

4.2 RESULTADOS OBTIDOS NA ENTREVISTA E ANÁLISE

Empresa 1

A empresa 1 possui doze colaboradores na fabricação, um colaborador no setor administrativo e quatro sócios. Os sócios da empresa estão divididos nas áreas de produção, financeiro e administrativo.

Os recursos informacionais utilizados pela empresa são poucos. O *e-mail* é pouco utilizado internamente e para alguns comunicados a empresa possui quadro de avisos. A comunicação com seus subordinados é feita através de conversas informais. Somente em casos específicos e de grande relevância são realizadas reuniões com os funcionários, isso raramente acontece.

As decisões são tomadas esporadicamente, de acordo com situações específicas. As informações referentes ao ambiente externo à empresa (concorrentes, por exemplo) são pouco conhecidas, embora os entrevistados considerem importante essa informação.

Em relação a tomadas de decisões, como compra de materiais, existe um responsável (sócio da empresa) que analisa as informações encontradas nos projetos e faz a cotação dos materiais necessários. Essa informação é repassada para o responsável financeiro que verifica a possibilidade de compra do material e efetua efetivamente essa compra.

No setor de produção a empresa possui a colaboração de um supervisor de produção (sócio da empresa), que verifica se o serviço está sendo executado de acordo com o projeto.

Acontecem reuniões com os sócios para cada decisão que precisa ser tomada na empresa, decisões financeiras principalmente, são feitas reuniões para ver se todos aprovam. Os passos para a tomadas de decisões são basicamente estes: Analisa-se a situação “problema”, pesquisas através de outras pessoas e também na *internet*, e logo após é realizado uma reunião (consulta outros sócios) para aprovação. São quatro sócios responsáveis pela empresa, dois na produção, um no administrativo (análise e execução de projetos) e outro sócio para o setor administrativo (financeiro).

A empresa declara que tem informações suficientes para as tomadas de decisões, e sempre que precisa é pesquisado informações na *Internet* principalmente. Embora a empresa declare serem importantes as informações para a tomada de decisão, não existe um setor responsável por essa função e ainda não se pensa na possibilidade de ter na empresa.

Empresa2

A empresa2 possui cinco colaboradores para a fabricação de seus produtos e um colaborador para auxiliar o setor administrativo. O Administrador da empresa está envolvido em todos os processos da organização.

Os recursos informacionais utilizados pela empresa são poucos. As comunicações, em sua maioria, são feitas por conversas informais, telefone, *chats* e *e-mail*. Com seus subordinados é feita a comunicação através de conversas informais, telefone e *chats*, e com os clientes e fornecedores é feita a comunicação por meio de telefone e *e-mail*. Somente em casos específicos e de grande relevância é feito reuniões com os funcionários.

As decisões são tomadas esporadicamente, de acordo com situações específicas. As informações são coletadas através de amizades. O ambiente externo a empresa é pouco conhecido, embora o entrevistado considere importante essa informação.

Empresa 3

A empresa3 possui dois colaboradores. As comunicações são feitas por telefone e conversas informais. A comunicação por *chats* (*wattsapp*, *sms*, *facebook*) e *e-mail* são pouco utilizados mesmo com seus clientes e fornecedores. A empresa faz o contato com o cliente via telefone ou pessoalmente, não é realizado visita técnica nem recebimento de projeto (documento com as especificações técnicas do cliente), as necessidades do cliente são especificadas verbalmente. A empresa produz um padrão nos processos de fabricação no qual são utilizados os mesmos materiais e as mesmas medidas para a fabricação dos produtos, diferente das empresas anteriores onde ocorre a fabricação de diversos produtos com medidas diferentes.

De acordo com o entrevistado as informações disponíveis atualmente têm atendido sua necessidade. Embora o entrevistado considere que as informações são indispensáveis para tomada de decisões, as decisões tomadas por ele provem de sua experiência. Declarou também que nem sempre encontra a informação que lhe pode ajudar na tomada de decisão e que se depender da boa vontade das pessoas para ceder informações, haveria uma grande dificuldade para adquiri-las devido à concorrência.

Em alguns casos de decisões importantes, que afetem a organização financeiramente, são feito reuniões com o sócio da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações produzidas dentro das organizações são as informações orgânicas, essas informações são produzidas internamente na organização, são geradas em decorrência do cumprimento das funções organizacionais de seus colaboradores, conforme detalhado na página 30. De acordo com a entrevista e o questionário, essas informações são coletadas por telefone, *e-mail* e conversas informais. Seu armazenamento é feito através de agendas, arquivos e em pastas no próprio computador da empresa. Esses mesmos recursos de armazenamento são utilizados posteriormente para consulta, caso precisem destas informações como auxílio numa tomada de decisão.

Com relação aos Estilos de Gerenciamento da Informação, conforme detalhado no quadro 1 – estilo de gerencia da informação a pg. 15, verificou-se que o estilo que mais se adapta a essas organizações e o *Monárquico*, onde as informações do ambiente organizacional nem sempre são compartilhadas pelos seus líderes e há uma falta de interesse na comunicação e visão compartilhada de informações dentro das empresas.

A distribuição das informações é feita através de conversas informais, no ambiente interno da empresa, e no ambiente externo a distribuição é feita através do telefone e *e-mail*.

Sob a perspectiva dos modelos de tomada de decisão, as decisões tomadas nas empresas nem sempre seguem um modelo específico, podem ser decisões de modelo racional, anárquico ou processual. O modelo político é pouco utilizado.

Em algumas situações são utilizadas o modelo anárquico, conforme detalhado na página 27. As informações são obtidas internamente em diferentes setores da organização onde podem servir para a tomada de decisão, sua busca não é tão intensa quando a do modelo processual. Mas também é utilizado o modelo processual pelo fato de ele poder ser reajustado quando a decisão não for mais satisfatória, conforme detalhado na pag. 26. Nesse caso, é feita novamente uma busca por novas informações, que possibilitam a formulação de novas alternativas.

De acordo com os gestores das empresas pesquisadas, o processo de tomada de decisão nem sempre é apoiado pelas informações coletadas dentro do ambiente organizacional, muitas das decisões tomadas na empresa provem da experiência dos seus responsáveis. Sabe-se que mesmo os gestores declarando que pouco utilizam as informações para a tomada de decisão, as informações estão presentes em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), e são geradas em todos os setores e por todas as pessoas que nela atuam, mesmo estando de maneira informal, através de conversas e experiência de seus gestores.

Em relação ao objetivo geral do trabalho, foi possível identificar que o processo de tomada de decisão por parte dos gestores das micro e pequenas empresas do setor metalúrgico, é apoiado pelo conhecimento tácito, adquirido através das experiências dos gestores dentro da organização. Embora todos considerem importante ter informações para a tomada de decisão, as MPEs do setor metalúrgico ainda não se conscientizaram do valor que a informação tem dentro da empresa, e que sua identificação possibilita os gestores da organização detectar possíveis desvios que possam vir a prejudicar a dinâmica organizacional que engloba o processo decisório, em vez de tomar decisões por meio de tentativa e erro.

As informações que são geradas internamente dentro das empresas, desempenham um papel relevante no processo decisório, propiciam o conhecimento sobre os pontos fortes e fracos da organização e proporcionam mais segurança no momento da decisão em relação aos riscos e incertezas.

Para trabalhos futuros, sugere-se fazer esse estudo em uma MPE de outro segmento.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Aline França de. *Sistemas de Informações Gerenciais: Uma abordagem orientada aos negócios*. Florianópolis: IGTI, 1999. 113p.
- AZAMBUJA, R. A.; RODRIGUES, L. C.; DALFOVO, O.; DIAS, P. R. **Delineando um EIS para Micro e Pequenas empresas de Confeccões do Médio Vale do Itajaí**. 2002. Disponível em: Acesso em: 29 mar. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luis Antero Neto e Augusto Pinheiro. Lisboa: *Edições 70*, 1977.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000. 104p.
- BRAGA, A. **A gestão da informação**. *Millenium Internet*, Viseu, n.19, jun. 2000. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm> Acesso em: 15 mar. 2017.
- CARVALHO, L. F. **Gestão da informação em micro e pequenas empresas**: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/12598>> Acesso em 09 set. 2016.
- CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 2. Ed. Medford, NJ: InformationToday, 1998.
- CÔRTEZ, P. L. **Administração de sistemas de informação**. Saraiva, 2008.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DETLOR, B. Information management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 02, p.103–108, abr. 2010.
- DORICCI, J. L. **Procedimento para análise e melhoria dos processos da área de gestão de convênios da Universidade Federal De São Carlos 2010**. Disponível em: <<http://www.srh.ufscar.br/blog/cqa/wp-content/uploads/Monografia-Final-Jos%C3%A9-Luis-Doricci.pdf>> Acesso em: 22 nov. 2016.
- DRUCKER, P. Ferdinand, O melhor de Peter Drucker: a administração São Paulo: Nobel, 2002.

FERREIRA, D. T. Profissional da Informação: perfil de habilidade demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KNOPIK, F. R. A gestão da informação na obtenção e uso de informação para a tomada de decisão esportiva, no nível tático. 2015. Disponível em: <<http://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/41088>> Acesso em: 07 jun. 2017

LAUDON, K.C; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais** 7 ed. São Paulo: Prentice - Hall, 2007.

LOUSADA, M.; VALENTIM, POMIM, M. L. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, p. 147-164, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/10549>> Acesso em: 10 abr 2017.

MCGEE, J.; PRUSAK, L.. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEDEIROS, L. S.; PARENTE, R. N. C.; MINORA, L. A.O impacto da TI nas micros e pequenas empresas do RN: uma questão de customização. In: **Anais do II Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte Nordeste de Educação Tecnológica**, João Pessoa, PB. 2007.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas/SP. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

MONTEIRO, N. A.; FALSARELLA, O M. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 81-97, 2007.

MORAES, G. D. A.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A TI como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v. 1, n. 1, 2004, p. 28-44. Disponível em: <<http://www.tecsi.fea.usp.br/revistatecsi/pdf/a02v01n01.pdf>> Acesso em: 09 jun. 2017

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. A. E. L. S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87, 2003. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/1403>>. Acesso em: 22 Mar. 2017.

PAULA, D. R. Gestão da informação na Fiocruz: um modelo de análise. 2011. Disponível em: <http://www.repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/354/1/Dissertacao_Danuzia%20de%20Paula-2011.pdf> Acesso em: 09 jun 2017.

RAZZOLINI Fº, E.; TSUNODA, D. F. ; SILVA, H. F. N. ; CASTILHO Jr., N. C. . Gestão da Informação e competências necessárias ao gestor. *In: KM Brasil 2009*, Salvador - BA. O Brasil no contexto da gestão do conhecimento para inovação. São Paulo - SP: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

ROSSEAU, J. I.; COUTURE, C. **O lugar da arquivística na gestão da informação**: os fundamentos da disciplina arquivística. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SEBRAE NACIONAL. **Legalização de empresa**: A implementação da Lei Geral. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-implementacao-da-lei-geral,be187b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 15 mar. 2017.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1971. 277p.

STRÖHER, O. P. **Diagnóstico do perfil da TI nas pequenas empresas do ramo industrial do Vale do Ivaí, norte do Paraná**. 2003. 90 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2003.

TARAPANOFF, K. (Org.). Inteligência, informação e conhecimento em corporações. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. **Discutindo o processo decisório**: a contribuição dos principais modelos de análise. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>>. Acesso em: 10 abr 2016. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. São Paulo, 3 ed. Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VITAL L. P.; FLORIANI V. M.; VARVAKIS G. **Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão**. Disponível em:

<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>>
Acesso em: 15 out.2016.

WILSON, T. D. **Information management.** In: International Encyclopedia of Information and Library Science, 2nd. London: Routledge, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre, Bookman, 2005.

Zorinho C. **Gestão da informação: condição para vencer.** Lisboa, Portugal: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI); 1995.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Com base no modelo de Choo (2003) DAVENPORT e PRUSAK (1998), foi elaborado o questionário que segue para identificar como ocorre o processo de gestão da informação nas micros e pequenas empresas do setor metalúrgico.

- I. Identificação dos respondentes;
- II. Determinação das necessidades informacionais da Empresa;
- III. Obtenção da informação;
- IV. Disseminação da informação;
- V. Armazenamento da informação;

Assinale sempre com um X no local de sua resposta para as questões a seguir apresentadas, conforme a seguinte convenção, RM= Resposta múltipla, RU= Resposta Única.

I. Dados de identificação do respondente

1. Numero: _____
2. Idade: _____
3. Grau de escolaridade: (RU)

<input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo
<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino médio completo
<input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino superior completo
4. Cargo ocupado na empresa: _____
5. Anos de trabalho na empresa: _____

II. Determinação das necessidades informacionais

6. Quais são os recursos informacionais disponíveis na empresa? (RM)

<input type="checkbox"/> Reuniões	<input type="checkbox"/> Caixa de Sugestões
<input type="checkbox"/> Relatórios	<input type="checkbox"/> Intranet
<input type="checkbox"/> Atas de reuniões	<input type="checkbox"/> Chats (watts app, facebook, sms etc.)
<input type="checkbox"/> Memorandos	<input type="checkbox"/> Conversas informais
<input type="checkbox"/> Boletins Informativos	<input type="checkbox"/> Quadros de Avisos
<input type="checkbox"/> Redes Sociais	<input type="checkbox"/> Outros. Exemplifique:
<input type="checkbox"/> E-mail (correio eletrônico)	

7. Quais são os recursos informacionais da empresa, utilizados por seus superiores? (RU)

<input type="checkbox"/> Reuniões	<input type="checkbox"/> Caixa de Sugestões
<input type="checkbox"/> Relatórios	<input type="checkbox"/> Intranet
<input type="checkbox"/> Atas de reuniões	<input type="checkbox"/> Chats (watts app, facebook, sms, etc.)
<input type="checkbox"/> Memorandos	<input type="checkbox"/> Conversas informais

<input type="checkbox"/> Boletins Informativos	<input type="checkbox"/> Quadros de Avisos
<input type="checkbox"/> Redes Sociais	<input type="checkbox"/> Outros. Exemplifique:
<input type="checkbox"/> <i>E-mail</i> (correio eletrônico)	

8. Esses recursos são observados todos os dias? (RU)
☐ Sim ☐ Não

9. Quais recursos que você escolheria para se comunicar com os demais colegas e superiores? (RM)

<input type="checkbox"/> Reuniões	<input type="checkbox"/> Caixa de Sugestões
<input type="checkbox"/> Relatórios	<input type="checkbox"/> Intranet
<input type="checkbox"/> Atas de reuniões	<input type="checkbox"/> <i>Chats</i> (watts app, facebook, sms etc.)
<input type="checkbox"/> Memorandos	<input type="checkbox"/> Conversas informais
<input type="checkbox"/> Boletins Informativos	<input type="checkbox"/> Quadros de Avisos
<input type="checkbox"/> Redes Sociais	<input type="checkbox"/> Outros. Exemplifique:
<input type="checkbox"/> <i>E-mail</i> (correio eletrônico)	

10. Como as informações chegam até você? (RM)

<input type="checkbox"/> Reuniões	<input type="checkbox"/> Caixa de Sugestões
<input type="checkbox"/> Relatórios	<input type="checkbox"/> Intranet
<input type="checkbox"/> Atas de reuniões	<input type="checkbox"/> <i>Chats</i> (watts app, facebook, sms etc.)
<input type="checkbox"/> Memorandos	<input type="checkbox"/> Conversas informais
<input type="checkbox"/> Boletins Informativos	<input type="checkbox"/> Quadros de Avisos
<input type="checkbox"/> Redes Sociais	<input type="checkbox"/> Outros. Exemplifique:
<input type="checkbox"/> <i>E-mail</i> (correio eletrônico)	

11. Como são determinadas as necessidades de informação da sua organização? (RU)

- ☐ De acordo com o assunto e a situação
☐ Através de reuniões de grupos
☐ Por meio de planejamento prévio das necessidades
☐ Outros _____

12. O tempo de percepção da necessidade de informação e a satisfação desta necessidade é um processo rápido? (RU)

- ☐ Concordo totalmente ☐ Concordo
☐ Nem concordo nem discordo ☐ Discordo
☐ Discordo totalmente

13. Antes de gerar a informação, são identificados os potenciais usuários internos ou externos da organização? (RU)

- ☐ Sim
☐ Não

14. As informações disponíveis são relevantes, pertinentes e precisas? (RU)

- ☐ Concordo totalmente ☐ Concordo
☐ Nem concordo nem discordo ☐ Discordo
☐ Discordo totalmente

III. Obtenção (Coleta) das Informações

15. Quais são as fontes utilizadas para obter as informações? (RM).

- ☐ Documentos do departamento
- ☐ Conversas informais
- ☐ Especialistas externos (publicações, conferências)
- ☐ Consultores internos
- ☐ Fontes confiáveis (individuais/ instituições)
- ☐ Sistemas computarizados
- ☐ Boatos internos () Biblioteca
- ☐ Outros.

Especificar: _____

16. É feito uma filtragem das informações coletadas verificando, por exemplo, o aparecimento repetitivo de dados e informações ou relatos sem confirmação? (RU)

- ☐ Sim ☐ Não

Se sim como é feito? _____

17. As informações de que necessita encontram-se dispersas? (RU)

- ☐ Sim ☐ Não

18. As informações de que necessita dependem de boa vontade de outras pessoas? (RU)

- ☐ Sim ☐ Não

Se sim, por quê? _____

19. Há dificuldades para acessar (problemas de acesso) nas informações de que necessita para o seu dia-a-dia administrativo? (RU)

- ☐ Sim ☐ Não

Se sim, por Quê? _____

IV. Disseminação da informação

Quais são as tecnologias utilizadas para a disseminação das informações? (RM)

<input type="checkbox"/> Reuniões	<input type="checkbox"/> Caixa de Sugestões
<input type="checkbox"/> Relatórios	<input type="checkbox"/> Intranet
<input type="checkbox"/> Atas de reuniões	<input type="checkbox"/> Chats (watts app, facebook, sms etc.)
<input type="checkbox"/> Memorandos	<input type="checkbox"/> Conversas informais
<input type="checkbox"/> Boletins Informativos	<input type="checkbox"/> Quadros de Avisos
<input type="checkbox"/> Redes Sociais	<input type="checkbox"/> Outros. Exemplifique:
<input type="checkbox"/> E-mail (correio eletrônico)	

20. Existe na Empresa uma área responsável pelo fornecimento de informações, devidamente planejada e/ou estruturada? (RU)

- ☐ Sim
☐ Não

() Em estudo/implantação

21. Quais são os meios de distribuição utilizados para divulgar a informação na Empresa? (RM)

() Reuniões	() Caixa de Sugestões
() Relatórios	() Intranet
() Atas de reuniões	() <i>Chats</i> (watts app, facebook, sms etc.)
() Memorandos	() Conversas informais
() Boletins Informativos	() Quadros de Avisos
() Redes Sociais	() Outros. Exemplifique:
() <i>E-mail</i> (correio eletrônico)	

22. Todos os funcionários têm acesso fácil a uma ampla variedade de informações externas e internas? (RU)

() Sim () Não

Se sim, de que maneira? _____

23. Através de quais instrumentos de comunicação você obtém informações sobre os processos produtivo e administrativo da Empresa? (RM)

() Reuniões	() Caixa de Sugestões
() Relatórios	() Intranet
() Atas de reuniões	() <i>Chats</i> (watts app, facebook, sms etc.)
() Memorandos	() Conversas informais
() Boletins Informativos	() Quadros de Avisos
() Redes Sociais	() Outros. Exemplifique:
() <i>E-mail</i> (correio eletrônico)	

24. Como é transmitida a informação para os seus subordinados? (RM)

() Reuniões	() Caixa de Sugestões
() Relatórios	() Intranet
() Atas de reuniões	() <i>Chats</i> (watts app, facebook, sms etc.)
() Memorandos	() Conversas informais
() Boletins Informativos	() Quadros de Avisos
() Redes Sociais	() Outros. Exemplifique:
() <i>E-mail</i> (correio eletrônico)	

25. Através de quais meios de comunicação o seu subordinado o mantém mais informado? (RM)

() Reuniões	() Caixa de Sugestões
() Relatórios	() Intranet
() Atas de reuniões	() <i>Chats</i> (watts app, facebook, sms etc.)
() Memorandos	() Conversas informais
() Boletins Informativos	() Quadros de Avisos
() Redes Sociais	() Outros. Exemplifique:
() <i>E-mail</i> (correio eletrônico)	

V. Armazenamento da Informação

26. Você arquiva ou guarda as informações que você recebe ou transmite aos seus subordinados para posterior consulta ou comprovação? (RU)

☐ Sim

☐ Não

☐ Se sim, como você faz esse arquivamento?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

A entrevista realizada com algumas lideranças seguiu o roteiro abaixo e foi usada como ferramenta de avaliação da importância da informação no processo de tomada de decisão nas Micro e pequenas empresas do setor metalúrgico.

- Comente sua opinião sobre o processo de comunicação/informação da sua empresa.
- Quando vai tomar uma decisão quais os passos que você segue?
- Você acredita que a informação ajuda no processo de tomada de decisão?
- No momento de tomada de decisão você encontra a informação que pode lhe ajudar?